ENSAYO

PLATAFORMAS LOGÍSTICAS: UNA ESTRATEGIA DE COMERCIO INTERNACIONAL PARA COLOMBIA

STYVEN FERNEL REYES PARRADO
Autor

CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES
Director De Tesis

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
ESP. GERENCIA EN COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ D.C.
AGOSTO, 2014

ENSAYO

PLATAFORMAS LOGÍSTICAS: UNA ESTRATEGIA DE COMERCIO INTERNACIONAL PARA COLOMBIA[*]

STYVEN FERNEL REYES PARRADO[^]
Bogotá, Agosto de 2014

RESUMEN

Este ensayo sobre plataformas logísticas es una reflexión acerca de los más importantes planteamientos de los principales autores de publicaciones relacionadas con el tema, traído paralelamente con la actual situación de la logística en Colombia. Esta investigación muestra la falta de sinergias entre los actores de la cadena de abastecimiento de un país que está dejando a un lado la innovación y la creación de estrategias para quedarse en una actitud de conformismo. En otras palabras, la logística internacional ha venido presentando cambios drásticos debido a los avances tecnológicos como consecuencia de la globalización, situación que conlleva a una transformación radical del modelo logístico que Colombia aplica para su comercio exterior, con el fin de generar valor agregado a los procesos e incrementar el nivel de competitividad que los demás países perciben. En la actualidad, la brecha de distancia entre comprador y vendedor es cada vez menos perceptible, lo que obliga al reducir el tiempo de entrega de bienes y prestación de servicios, y a desarrollar estrategias de mejoramiento logístico cada día más eficientes y eficaces.

Palabras claves: plataforma logística, actores, sinergias, cadena de abastecimiento, globalización, valor agregado.

ABSTRACT

This essay on logistics platforms is a reflection about of the most important approaches of the principal authors of publications related to the theme, brought parallel to the actual situation of logistics in Colombia. This research and analysis is the result of the lack of synergy between the actors in the supply chain of a country that is leaving aside innovation and creating strategies to stay in a complacency attitude. In other words, international logistics has been undergoing

[*] Trabajo para optar al título de Especialización Gerencia en Comercio Internacional, en la Universidad Militar Nueva Granada.

[^] Profesional en Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional.

dramatic changes due to technological advances as a result of globalization, a situation that leads to a radical transformation of the logistic model that Colombia applies to foreign trade, in order to generate added value to processes and increase the level of competitiveness that other countries perceive. At present, the gap distance between buyer and seller is becoming less noticeable, forcing reducing the delivery time of goods and services, and develop strategies for improving logistics more efficient and effective every day.

INTRODUCCIÓN

La logística desempeña una función vital dentro de las cadenas de abastecimiento que existen en los distintos sectores económicos, que contribuyen con el desarrollo económico de un país frente al comercio internacional. Alrededor del mundo, algunos países están implementando estrategias de mejoramiento logístico con la implementación de Plataformas Logísticas, las cuales han arrojado resultados excelentes en cuanto a reducción de costos de almacenamiento, disminución de distancias geográficas entre los eslabones de una cadena logística, contribución con la preservación del medio ambiente y, hasta la interacción con las entidades del Estado.

Este panorama es para Colombia, una gran oportunidad para adaptar estos sistemas logísticos a la situación actual del país, para corregir un sinnúmero de falencias que hoy por hoy causan mucho daño a la economía en términos de competitividad; los costos que genera el mal estado de la infraestructura vial, hacen que el transporte terrestre de carga, desde o hacia los puertos, aeropuertos y zonas francas, sea un dolor de cabeza para las empresas que importan y/o exportan bienes, en los cuales se ven reflejados los altos costos de transporte, en su precio de venta final, disminuyendo el nivel de competitividad de Colombia frente al resto del mundo en términos logísticos.

Por tal razón, la presente investigación analiza y reflexiona acerca del importante papel que juega la logística en el panorama del comercio internacional, cuyo objetivo debe ser promover una actitud de sinergia entre las empresas colombianas que tienen la logística como un pilar esencial dentro de sus operaciones, para que tengan herramientas suficientes que los lleven a la creación de un proyecto de implementación de una plataforma logística en el país, la cual debe ser sincronizada con puertos, aeropuertos, zonas francas, Estado, aduana y demás actores que influyan en el óptimo desarrollo de los procesos logísticos necesarios en las operaciones de comercio exterior que Colombia maneja.

En concreto, el principal beneficio que brinda este tipo de herramienta estratégica, tanto a los actores de la cadena de abastecimiento como a la sociedad en general, es la rentabilidad que genera por motivo de disminución de tiempo en la culminación del proceso logístico, debido a que la brecha de distancia geográfica entre los competentes es mucho más corta, situación que se refleja en

la reducción de costos por concepto de almacenamiento, fletes, mantenimiento de flota de transporte, agenciamiento aduanero, y demás costos operacionales en que se debe incurrir para llevar a cabo una operación de comercio internacional exitosa que estimule un ambiente competitivo en el país, para así incrementar el nivel de calidad logística que Colombia brinda.

Además, dicha calidad debe ser la consecuencia de una investigación del panorama logístico global, aplicada a la situación actual del país, teniendo en cuenta casos exitosos de implementación de plataformas logísticas, como el caso de Madrid, España, donde está ubicada la más grande y organizada plataforma que actualmente existe, lo cual es un ejemplo a seguir para facilitar, en caso de que se llegase a proyectar en Colombia, la implementación de una plataforma con tan grandes características, tomando como referencia casos de dicha envergadura, que creen una visión más amplia del tema al momento de tomar decisiones respecto de las inversiones y sinergias que tengan que adaptarse para el buen funcionamiento de tan innovadora estrategia.

De esta manera, para obtener una visión global de lo que hoy en día representa una plataforma logística como desarrollo innovador en las cadenas de abastecimiento, el autor se basó en una investigación científica y, tomó como referencia a personas que incursionaron en el tema y realizaron publicaciones importantes al respecto, así como los planteamientos positivos de organismos internacionales. Sin embargo, el Estado colombiano no se ha percatado de la oportunidad que existe de mejorar la crítica situación logística que ha vivido el país durante décadas, que no genera competitividad; no hay un interés notorio del gobierno por invertir en el mejoramiento del sector logístico, aun cuando existen países, como España, que han implementado de manera exitosa una plataforma logística y sirven como modelo para que se apliquen en Colombia.

IMPORTANCIA DE LAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS EN COLOMBIA

El libre comercio ha sido una de las razones por las cuales el comercio internacional se ha disparado de manera considerable entre los países del mundo, como una herramienta para que las naciones exporten su producción a países que la necesiten y de igual manera puedan obtener de otros países lo que en el país nacional es escaso, a través del régimen aduanero de importación, con el cual se pueden comercializar bienes y servicios; dichas partes realizan negociaciones en las cuales tratan de reducir las barreras al comercio, como los aranceles, lo que hace más atractivo al país para la comercialización de ciertos productos que se encuentren bajo una partida arancelaria específica, además, los sistemas de transporte de carga han evolucionado a través del tiempo adaptándose al entorno y las circunstancias que hacen del comercio internacional, más que una ciencia, un arte muy complejo, interesante y necesario en el mundo, debido al alto nivel de

competitividad que hoy por hoy se presenta, consecuencia de la globalización (Ferreyra, s.f.).

Como consecuencia de esto, las empresas que realizan acciones relacionadas con el comercio internacional alrededor del mundo, han venido desarrollando estrategias para contrarrestar las necesidades que se presentan al momento del ingreso y salida de mercancías en un territorio o país específico. Dichas necesidades se basan en reducción de tiempo al momento de la recepción y entrega de carga en lugares habilitados para la nacionalización de la misma, y la disminución de costos de almacenamiento, los cuales se verán reflejados de manera positiva en el precio del producto final, lo que promueve la competitividad entre la mayoría de actores de la cadena logística de valor, donde cada uno de ellos se ve beneficiado, directa o indirectamente; lo anterior se le conoce hoy en día como Plataforma Logística (PL) (Orjuela, Castro, Suspes, E. 2005).

Sin embargo, para tener una visión más específica acerca de la definición de este término, se puede hacer referencia a Ferreyra, quien estipula que:

> "Una Plataforma Logística se reconoce así por su estratégica ubicación, una integrada infraestructura y por su extensa disponibilidad de espacio físico, lo cual, unido a las actividades de movimiento de carga, servicios y de valor agregado, han permitido lograr constantes disminuciones en los costos logísticos, consolidación de polos de desarrollo y aumentos sostenidos de la competitividad, poniendo este concepto a la vanguardia del intercambio comercial, y por ende, la de la economía en su conjunto" (Ferreyra, s.f. p.2).

Cabe resaltar que, las PL se destacan por tener una denominación diferente, dependiendo el objetivo de la misma; según Fioravanti, R., el Banco Interamericano de Desarrollo (2013) afirma que existen siete tipos: de distribución, de apoyo en frontera, de apoyo en clústers, zonas de actividades logísticas portuarias, centros logísticos alimentarios o agro-centros, centros de carga aérea y puertos secos; la implementación de cualquiera de las anteriores, necesita de un análisis minucioso del espacio geográfico en el que posiblemente se realice la instalación, para concluir qué tan factible es el proyecto tanto para las empresas que lo conforman, como para empresas terceras y la sociedad en general, teniendo en cuenta la dinámica del mercado, la disponibilidad de recursos en el entorno, las dimensiones de la PL en términos de tamaño y, qué tan dinámico es el mercado en cuanto al sector económico en que se aplica (Orjuela, J. 2005).

Continuando con las afirmaciones del anterior autor, desde inicios de los años 90´s, en España se empezaron a gestionar los primeros pasos para el desarrollo de las PL, a través de los Centros Integrados de Mercancías, con el fin de aprovechar una posición geo-estratégica buena e ingresar a los demás mercados europeos, y darse a conocer por la prestación de un amplio portafolio de servicios.

Hoy en día, en Barajas/Coslada (España) se sitúa la Plataforma Logística de Madrid, la PL más grande y organizada en el mundo, conformada por:

- El Centro De Carga Aérea Del Aeropuerto De Madrid-Barajas que cumple la función de una zona industrial.

- El Centro De Transportes De Coslada y el Puerto Seco De Madrid que gracias a su diversidad geográfica es considerado una puerta de Europa;

- El Centro De Transportes De Madrid donde operan empresas transportadoras de todo tipo de carga, excepto mercancía perecedera, el cual se ubica muy cerca de dos terminales de contenedores.

- Mercamadrid S.A. es un gremio conformado por más de 600 empresas que se encarga de la logística de almacenamiento y distribución de carga perecedera como frutas, hortalizas y pescado.

- El CADSI (Centro de Almacenamiento, Distribución, Servicios e Industria) es un organismo privado que apoya todos los temas relacionados con logística de mercancía.

- La RENFE (Red Nacional Ferroviaria) es la compañía ferroviaria de Madrid especializada en transporte de carga vía férrea.

- La Unidad de Negocio de Transporte Combinado que cuenta con 31 terminales d contenedores situadas en 6 de los puertos más importantes de España, conectadas vía férrea por 75 trenes para lograr un alto nivel de competitividad en transporte de carga multimodal.

- El Centro Logístico Madrid-Abroñigal arrienda oficinas y bodegas.

- La Unidad de Negocio de Cargas cumple la función de un operador logístico.

- El Centro Logístico de Villaverde es un área que cuenta con almacenes automáticos, vía férrea y, muelles de cargue y descargue para camiones y vagones de tren.

- La Estación de Clasificación de Vicalvaro en la cual se realiza el intercambio de mercancías cerca del puerto seco.

De esta manera está conformada la PL más antigua, grande y organizada que existe, y la cual muchos países toman como ejemplo para la aplicación de éste modelo económico en sus territorios, para el aumento de competitividad en algún

sector específico, al lograr una disminución en tiempos de transporte y almacenamiento de carga, que se verá reflejado en el precio final de los productos debido a la cercanía geográfica de todos los actores de la cadena de abastecimiento, quienes cumplen funciones tanto individuales, como en equipo, generando un beneficio significativo a toda la PL.

Además de los actores, en las PL existen ciertas dimensiones que se deben tener en cuenta si se busca implementar de manera adecuada este tipo de cadenas de abastecimiento, donde se combinan distintos medios de transporte que garantizan una entrega eficiente de las mercancías en su destino final, en las mejores condiciones y de manera oportuna, proceso en el cual no solamente se obtienen beneficios en términos de reducción de costos, sino que al mismo tiempo ocasiona un efecto de beneficios para con el medio ambiente, al reducir la emisión de gases por concepto de combustible, por el hecho de que las distancias recorridas por los medios de transporte al trasladar la carga, se reduce en niveles significativos (ISU, 2011).

Por eso, la reducción en la emisión de gases previene efectos negativos del cambio climático que puedan afectar, no solo a la cadena de abastecimiento, sino a la población en general. Lo único que resulta de esto son beneficios, porque se mejora la rentabilidad al tener que invertir menos dinero en combustible, se posiciona en los clientes la conciencia ecológica que promueve la plataforma logística generando recordación de marca y se crea una buena reputación en el sector frente a los competidores. Estos beneficios varían gradualmente dependiendo del lugar y del objetivo con el que se ejecute la PL, aunque siempre arrojará resultados positivos (Leonardi, J; McKinnon, A. y Palmer, A. s.f.).

Según la ISU, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011) indica cuatro dimensiones que abarca una PL sin importar el sector en el que se desenvuelva:

- Dimensión Funcional: hace relación a que la logística no necesariamente tiene que enfocarse únicamente al transporte y almacenamiento de mercancía, sino que se puede combinar con los procesos de producción, transformación, ensamble, etiquetado, empaque y demás factores, además, el uso de tecnología sirve para generar sistemas de seguridad de carga y transferencia de datos que faciliten su manipulación y traslado, que generen valor agregado, ya sea al proceso, o al producto terminado.

- Dimensión Económica: explica que debemos aprovechar a la mayor escala posible los medios de transporte, de manera que la entrega sea ágil y segura, de la misma manera hay que saber utilizar los espacios y la capacidad del medio de transporte a utilizar, no excediendo sus capacidades, lo cual puede hacer que el transporte sea más incómodo, lento y de mayor riesgo de accidentalidad, muchas veces por economizar,

lo que se hace es exponer al peligro la carga en tránsito, al igual que se incrementa la emisión promedio de gases producidas por el automotor.

- Dimensión Organizacional: ésta dimensión se relaciona mucho con la anterior, debido a que, manejar altos volúmenes es una estrategia sencilla que cubre los costos fijos de las operaciones logísticas, los actores en las PL tratan de especializarse en un área específica, siempre tratando de implementar los más altos estándares de tecnología que sean posibles.

- Dimensión de Instituciones Pública: generalmente las PL son de carácter privado y en ocasiones no se tiene en cuenta que el sector público es un actor fundamental al momento de mitigar riesgos en términos de inversión y estandarización de precios con la implementación de políticas; se debe tener en cuenta que las decisiones del Estado en cuanto a la inversión en infraestructura vial es muy importante para el desarrollo logístico del país frente al nivel de competitividad que pueda demostrar en el comercio internacional, de ahí que una buena administración estatal incide mucho en el buen desempeño de este tipo de cadenas de abastecimiento, porque es el Estado quien puede dar a conocer ante los acuerdos, tratados y organismos internacionales, los modelos de negocio que se están desarrollando internamente y, directa o indirectamente, servir como imán para atraer la inversión extranjera en distintos sectores de la economía, pero que siempre van a necesitar de una cadena logística completa y coordinada que permita producir, transformar y comercializar los productos de una manera óptima y con los niveles de calidad exigidos por el cliente tanto nacional, como extranjero que desee llevarlos a otros mercados, buscando algunas veces la reducción de tarifas arancelarias acogiéndose a los tratados de libre comercio vigentes entre ambas naciones.

Esta última, muestra la importancia del Estado dentro de una PL, y la función que desempeña como facilitador del comercio e inversionista en proyectos de infraestructura vial que mejoren continuamente el estado de la vías que permitan transportar mercancías en condiciones óptimas, así como la intermediación con países vecinos para facilitar el paso en las fronteras. Además, quien más que el propio Estado para orientar la ubicación geo-estratégica de un proyecto de tal magnitud, en aras de contribuir con la sociedad, evitando congestión vehicular en zonas urbanas y abasteciendo de productos a las zonas con mayor escases de los mismos en el país; todo con el fin de ejercer un papel, más que de paternalismo, de liderazgo que genere una toma de decisiones en beneficio, no individual sino de la comunidad en general (Leal, E. y Pérez, G. 2009).

Paralelamente, según Hay, J. (1988), a lo largo de la historia de estrategias empresariales, algunos gerentes han desarrollado estrategias que han sido vitales para las compañías al momento de superar ciertas crisis, respondiendo a las circunstancias que vivían en sectores económicos específicos. Existe un término

que encaja muy bien al momento de crear una PL, por el objetivo que ésta misma conlleva al momento de reducir costos de almacenaje y tiempo en cada uno de los eslabones de la cadena, este último es sobretodo el más importante cuando se habla de “Justo a Tiempo“, o Just-In-Time en inglés, modelo creado por el japonés Taiichi Ohno en los años 70´s, poco tiempo después de la segunda guerra mundial, quien lo implementó en todas áreas que conformaban la compañía Toyota, con el fin de aumentar los niveles de productividad, tanto de los empleados, como de la maquinaria y equipo que servían como herramienta para cumplir con el objeto social de la empresa; teoría que en la década de los 80´s se empezó a utilizar en empresas norteamericanas como Hewlett-Packard, Black And Decker, entre otras, así mismo en Canadá, luego países latinoamericanos, lo que sirvió para que estos países demostraran habilidades como la rapidez para pensar en el transcurso de una operación y saber tomar la mejor decisión en el momento preciso.

Esto significa que, el aprovechamiento al máximo de los espacios geográficos y el mayor ahorro de tiempo posible, hacen de este modelo un sencillo mecanismo que las empresas enfocadas en el área logística pueden implementar, ya que, como arroja resultados positivos en muy corto tiempo, se presta para generar análisis de retroalimentación que permitan diseñar parámetros de auto-evaluación para mantener un mejoramiento continuo e ir adquiriendo un nivel de competitividad mayor frente a la competencia, no solo generando valor agregado en el servicio prestado, sino en el proceso logístico que tiene como fin la entrega eficiente y oportuna carga, impulsando el crecimiento del sector, para que sirva como efecto dominó positivo al jalonear a las demás empresas que se ven beneficiadas por la creación de la PL. Se trata de buscar, trabajando en equipo, el desarrollo económico de un sector económico, que sirva como motor de crecimiento para el país.

Por consiguiente, ésta máxima optimización de los recursos, requiere de la aplicación de teorías que se encargan de temas específicos, como por ejemplo el aprovechamiento estratégico de los espacios que la mercancía ocupa en bodega, y evitar, lo más que se pueda, el almacenamiento por periodos de tiempo que influyan en el retraso de operaciones que se realicen paralelamente con otras; a éste fenómeno se le conoce como *cross-docking*, el cual requiere de una inversión, planificación y programación de cada movimiento que una compañía logística ejecute, para que sean rápidas y efectivas al mismo tiempo, beneficiando a los demás eslabones de la cadena, debido a que no se perderá tiempo innecesario de espera, debido a la comunicación permanente y en tiempo real que deben intercambiar los actores para que todos estén al tanto de la ubicación real de la carga (Zhengping, L; Cheng H; Wei H. y Chong C. 2012).

Bajo estas circunstancias, dichas inversiones se pueden clasificar en dos tipos: aquellas de carácter logístico, que hace énfasis en la atracción del cliente, diseño de nuevas rutas, capacitación del personal que manipula la carga en bodega,

adecuación de maquinaria y equipo que facilite el cargue y descargue, mejoramiento de flotas para el transporte de bienes para que la entrega sea más rápida y todo aquellos que genere valor agregado a los servicios logísticos. Por otro lado, están aquellas inversiones de carácter cinético, que hacen referencia a los costos que se incurren en la posición geo-estratégica, el traslado de las empresas, negociaciones entre los actores para la formalización de alianzas, y demás factores relacionados con la ubicación plataforma (Souza, F; Costa, W. y Gobbo, J. 2007).

Es importante mencionar que, los actores de la PL deben abrirle las puertas a la autoridad aduanera, dándole un espacio dentro de la cadena, para que el proyecto tenga una mayor exigencia de competitividad. También deben estar presentes los organismos de control competentes en temas sanitarios y fitosanitarios para dar garantía de transparencia a las personas naturales o jurídicas que requieran alguno o todos los servicios que ofrece la plataforma. Los empresarios colombianos que estén interesados en éste tipo de mega-proyectos, debe tener presente que el acompañamiento de la policía fiscal aduanera (Polfa) es muy importante al momento de escoltar la mercancía que ingresa o sale del territorio por cuestiones de seguridad, tanto de los actores de la plataforma, como de los mismos clientes y la sociedad en general, lo que al mismo tiempo genera un ambiente de confianza y seguridad en los procesos logísticos que se lleven a cabo (FEMIP, 2010).

Con base en los anteriores temas analizados, se empezará a focalizar cómo funciona el sector logístico en Colombia y cómo una posible implementación de una PL que agrupe distintos actores, incluyendo al Estado, puede promover el desarrollo económico del país, teniendo como marco de referencia a la organizada PL de Madrid, de la cual se entró en detalles un par de párrafos atrás, se iniciará una etapa de comparación con los mejores en el tema, para identificar qué tan desarrollada o atrasada se encuentra Colombia en términos logísticos y qué tanto predominan las sinergias entre empresas para lograr un objetivo común, objeto de la aplicación de este modelos de negocio (Spendolini, M, 1992).

Es importante tener en cuenta, que existen tres elementos clave a tener en cuenta para la toma de decisiones si se va a realizar la instalación de una plataforma logística: (1) estructura de la red, donde se realiza un inventario de los recursos con que se cuenta, desde espacio geográfico, hasta infraestructura necesaria para la instalación adecuada. (2) Los procesos del negocio, el tipo de actividades que se van a ejecutar y aquellas que no se tendrían en cuenta, para asi definir un objetivo concreto y darle un direccionamiento al proyecto. Y por último, (3) los componentes de gestión, que representan los actores involucrados en toda la plataforma logística y las estrategias a implementar, en busca de una ejecución eficiente de las operaciones de comercio internacional que operen en un futuro (Almotairi, B. 2012).

Antes de tomar alguna decisión respecto a la implantación de una PL en Colombia, se analizará el panorama que presenta en cuanto a la competitividad de sus puertos, para así tener indicios de la posición que ocupamos en el mundo frente a los países que se destacan por el desarrollo portuario. Para tal fin, se hará un breve análisis de la siguiente tabla:

Tabla N°1. RANKING MUNDIAL DE PUERTOS (2011)

CONTAINER TRAFFIC			
TEUs - Twenty-Foot Equivalent Units			
RANK	PORT	COUNTRY	TEUS
1	Shanghai	China	31,739,000
2	Singapore	Singapore	29,937,700
3	Hong Kong	China	24,384,000
4	Shenzhen	China	22,570,800
5	Busan	South Korea	16,163,842
6	Ningbo	China	14,719,200
7	Guangzhou	China	14,260,400
8	Qingdao	China	13,020,100
9	Dubai Ports	United Arab Emirates	12,617,595
10	Rotterdam	Netherlands	11,876,920
11	Tianjin	China	11,587,600
12	Kaohsiung	Taiwan	9,636,289
13	Port Kelang	Malasyia	9,435,408
14	Hamburg	Germany	9,014,165
15	Antwerp	Belgium	8,664,243
16	Los Angeles	United States	7,940,511
17	Tanjung Pelepas	Malasyia	7,302,461
18	Xiamen	China	6,454,200
19	Dalian	China	6,400,300
20	Long Beach	United States	6,061,091
68	Cartagena (incluye SPRC, El Bosque, Conteca	Colombia	1,853,342

Fuente: AAPA-American Association of Port Authorities. (2011).

En la anterior tabla, se puede analizar la participación de Colombia en el ranking de los mejores 100 puertos del mundo en términos de tráfico de contenedores de 20 pies en el año 2011, comparado con los puertos que más

tráfico tuvieron; en el cual es notorio el desarrollo portuario de China, pues 9 de los mejores 20 puertos son de este país, es decir, el 45% del tráfico de contenedores de los mejores puertos del mundo, se ocasiona en puertos chinos. Cabe resaltar que el puerto con mayor tráfico es el puerto de Shanghai con más de 31 millones de contenedores para ese año, seguido por el puerto de Singapore con un poco menos de 30 millones de contenedores.

Mientras tanto, Colombia ocupó el puesto 68 del ranking, representado por el puerto de Cartagena con una cifra de 1'853.342 contenedores, lo cual, si se compara con el puerto que obtuvo el mejor desempeño, representa un 5,8% del total de tráfico que tuvo el puerto de Shanghai para el mismo año. Teniendo en cuenta la ubicación geo-estratégica que la Sociedad Portuaria De Cartagena tiene, por la cercanía a las rutas transoceánicas del canal de panamá, es notorio que el Estado no está aprovechando a cabalidad las ventajas comparativas que el puerto ofrece, de otra forma abría un mayor tráfico de contenedores por las costas del caribe colombiano (AAPA, 2011).

Este panorama, es una base sólida para que el Estado asuma una posición de liderazgo en inversión frente a la situación que hoy viven los puertos colombianos, porque, según la Revista de Logística: "*Colombia cuenta con nueve zonas portuarias, siete de ellas en la Costa Caribe: la Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés, y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco*". Solo una de las 9 zonas portuarias colombianas se encuentra en condiciones aceptables para satisfacer un tráfico considerable de contenedores al año, aspecto que refleja en Colombia un bajo nivel competitivo que afecta las operaciones de comercio internacional que el país realiza (Revista de Logística, s.f.).

Para Spendolini, este tipo de análisis comparativo es necesario y tuvo sus primeras apariciones a comienzos de la década de los 90´s con el nombre de *Benchmarking*, al ser desarrollado en niveles gerenciales para generar un efecto espejo que sirve a las empresas llegar a obtener un nivel de determinación considerable que le permita aceptar sus falencias, de esta manera iniciar un proceso de creación de tácticas que le permitan mejorar y tener un desempeño óptimo frente a la competencia, siempre enfocándose en las necesidades de sus clientes y creación de acuerdos con sus proveedores para crear una dinámica de apoyo y trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento en su totalidad.

Sin embargo, Colombia es un país con niveles promedio en términos logísticos, teniendo en cuenta aspectos como la eficiencia en la entrega, seguimiento de mercancía en tránsito, la calidad de los servicios que ofrece, la competitividad de los precios, entre otros factores que definen el posicionamiento a nivel mundial. El país está comprendiendo que cuanto más cortas sean las brechas entre los actores de la cadena, tanto en relaciones interpersonales como en distancias

geográficas, mayores son los beneficios que se adquieren por concepto de disminución de tiempo de traslado de la mercancía, lo que refleja una disminución en el valor de los fletes, menor tiempo de estadía de las mercancías en depósitos generando un ahorro muy importante de dinero. Por tal razón es que varias compañías están trasladando sus plantas de producción y ubicándolas en lugares estratégicos aledaños a los puertos marítimos (Portafolio, 2014).

Además del escenario anterior, el Estado está pensando seriamente en invertir en proyectos de desarrollo logístico como la reapertura de vías férreas abandonadas que pueden generar un ahorro oneroso y de tiempo, muy favorables para las empresas del sector logístico; además de la inversión en la adecuación de importantes ríos del país para la posible navegabilidad y transporte fluvial de carga hasta ciertos muelles cercanos a ciudades principales, reduciendo costos y tiempo, teniendo en cuenta la crítica situación que el país vive por la deteriorada infraestructura vial que hace muy complejo el transporte terrestre de mercancías; adicionalmente, los costosos peajes que incrementan el valor de los fletes, generan un efecto perjudicial para la competitividad, ya que este hecho que se ve reflejado en los precios del producto final, disminuyendo el nivel de competitividad que Colombia pueda tener frente a los demás países.

En ese orden de ideas, dicha situación se convierte en un escenario aún más complejo de coordinar, debido a que podrían ingresar productos sustitutos al país, que a pesar de pagar los impuestos de nacionalización pertinentes, los precios serían bajos comparados con lo que se venden a nivel nacional debido a los altos costos incurridos en el transporte interno de insumos para las producción de bienes nacionales, por la situación actual de la infraestructura vial del país, que requiere de una pronta y considerable inversión que, a futuro, disminuya gradualmente aquellos costos innecesarios en los que se incurre actualmente al momento de transportar carga vía terrestre. .

No obstante, en Colombia hace falta un alto nivel de sinergia entre los actores que posiblemente establezcan un modelo de PL organizado, porque a pesar de que las empresas estén poniendo de su parte al reubicar sus plantas de producción en sitios geo-estratégicos, si no hay una alianza con el sector público para que los proyectos de infraestructura no se queden en el papel y empiecen a generar cambios drásticos para el bien del comercio internacional del país, como resultado de una cooperación tanto horizontal entre quienes actúan directamente en los procedimientos logísticos, como verticalmente entre quienes tienen poder para influir en la distribución de recursos para la ejecución de proyectos de infraestructura que faciliten el transporte interno de carga, el desarrollo logístico seguirá siendo una ilusión por falta de una firme y clara planeación, para no seguir desperdiciando recursos financieros en proyectos que inician y no terminan, tema que pone en desventaja a Colombia frente a los demás países con quienes ha firmado acuerdos comerciales, debido a que dichos aliados buscan invertir su

dinero en una nación que brinde garantías, que demuestre seguridad y desarrollo logístico que le permita comercializar los productos de su interés (Dinero, 2013).

Cabe resaltar que, en la región latinoamericana se ha venido implementando una muy buena estrategia que forma una parte esencial en la constitución de una PL y que Colombia debe tener en cuenta al momento de iniciar un proyecto de tal magnitud, siendo así, la formalización de alianzas estratégicas, el talón de Aquiles para los empresarios colombianos, debido al nivel de incertidumbre que genera el hecho de trabajar de la mano con la competencia. Pues en algunos países se han implementado este tipo de alianzas, lo cual implica un muy alto grado de tolerancia y colaboración mutua que han dado resultados importantes para el beneficio de ambas partes (Pro-México, 2010).

La idea principal del anterior planteamiento es generar ventajas competitivas en conjunto, no tanto para competir, sino para atraer clientes y crear una red de actores que se benefician al desempeñar cada uno una tarea específica en alguno de los eslabones que conforman la cadena de abastecimiento; éste tipo de ejemplos empresariales son los que deben tener en cuenta todos los actores de la logística en Colombia, entre los que se encuentran: puertos, aeropuertos, terminales de carga, agencias de carga, agencias de aduanas, entre otros. Entre las ventajas que se adquieren como consecuencia de una alianza estratégica están:

- Reducción de tiempo y costo de transporte.
- Disminución de tiempo y costos por el máximo aprovechamiento de espacios para bodegajes.
- Creación de una imagen corporativa que transmite a los clientes un ambiente de organización logística,
- Mejoramiento continuo en calidad tanto del producto, como del servicio logístico que se presta.
- Los empresarios empiezan a adquirir un nivel significativo de madurez gerencial, por la perfección y exactitud que se debe manejar en una PL para el funcionamiento óptimo de la misma.

Para la conformación de, las mencionadas anteriormente, alianzas estratégicas, es importante saber con qué fin se van a formalizar y qué oportunidades de ingresos se van a presentar, cuál va a ser la ventaja competitiva que van a adquirir y qué habilidades se podrían desarrollar, qué amenazas van a bloquear con dicha alianza en términos de precios y/o calidad. Además, las partes deben identificar qué tipo de estrategias podrían implementar a futuro, porque lo

que es una herramienta para la obtención de objetivos a corto plazo, podría convertirse en una amenaza a futuro, y así mitigar de una u otra manera los riesgos en que se puedan incurrir en el desarrollo de una alianza estratégica (Wakeam, J. 2003).

De igual manera, es necesaria la integración en diversos aspectos, por ejemplo, se debe contar con la infraestructura necesaria para el trasbordo de contenedores de un medio de transporte a otro, la conexión entre vías férreas y los puertos, aeropuerto y/o zonas francas, la coordinación del personal para lograr el movimiento eficiente y oportuno de las mercancías, cuando a ello hubiere lugar, una interconexión de los sistemas de bases de datos para el flujo de información y así, las decisiones sean tomadas en tiempo real, la promoción de acuerdos comerciales internacionales en busca de beneficios para la comercialización de ciertos bienes que permitan el mejoramiento continuo de los procesos que lleven a cabo la PL que se desee implementar en el país; para suplir estas necesidades se tiene que realizar una inversión económica planeada (Rodrigue, J. 2012).

De igual forma se requiere el desarrollo e implementación de un software para transferencia de datos entre todos y cada uno de los eslabones de la cadena, de manera que cada actor sepa en qué parte del proceso y en qué condiciones se encuentra la mercancía que se está manipulando, trabajando de manera sincronizada y tomando decisiones en tiempo real, desde la fabricación del bien, pasando por la distribución, hasta la entrega del producto a su destinatario en el lugar convenido. Luego de que la PL lleve una trayectoria considerable y demuestre un desempeño sólido en el país, se debe tener en cuenta la incursión de entidades bancarias, compañías de seguros, oficinas de correos, tiendas y papelerías, con el fin de facilitar al máximo las operaciones y que todo se haga de manera ágil y se cumpla así el objetivo primordial, la disminución de distancias, tiempo y costos, que sirvan como herramienta de impulso al desarrollo económico de todo el país, atrayendo inversión extranjera que hagan de dicha PL un motor para el comercio internacional de Colombia frente a los demás países del mundo.

CONCLUSIONES

Como consecuencia de la globalización, que trae consigo un gran desarrollo tecnológico alrededor del mundo, las empresas del área logística se ven obligadas a incrementar su nivel de competitividad mediante la implementación de estrategias que generen valor agregado, tanto a los servicios que prestan, como a los bienes que ofrecen. Por lo tanto, la creación de plataformas debe ser implementada por el gobierno colombiano como herramienta fundamental para contrarrestar dicha situación e incrementar los niveles competitivos que el país ofrece al resto del mundo, en términos logísticos.

Las plataformas logísticas se denominan de una manera distinta, dependiendo el objetivo de la misma, aspecto que las empresas deben tener en cuenta para la toma de decisiones, respecto de los demás actores que van a conformar una gran alianza, así se tendrá un mayor rendimiento logístico que impulse el crecimiento de la región del país donde el gobierno y demás agentes competentes decidan instalarla, satisfaciendo necesidades concretas con la optimización de los recursos disponibles, o adquiriendo nuevos recursos que se pueden llegar a obtener como resultado de las negociaciones que el Estado realice con otros países.

La participación del Estado en este tipo de alianzas es fundamental, debido a que, a través de la implementación de políticas y la realización de acuerdos comerciales con otros países, lograr la obtención de beneficios para el ingreso o salida de mercancías, lo que estimula la prestación de servicios de empresas logísticas. Además, el Estado debe generar estímulos, onerosos o no, para las compañías que generen alianzas con el fin de promover la conformación de las mismas, y contribuir con el desarrollo económico del país mediante el mejoramiento del sector logístico.

Los niveles competitivos de los puertos colombianos son notoriamente bajos en relación con el desempeño de los mejores puertos de otros países alrededor del mundo, lo que permite al Estado colombiano, a través de un benchmarking, ser consciente de las falencias presentes en la infraestructura portuaria del país y asuma la responsabilidad de mejorar dichas condiciones para obtener, a mediano plazo, un aumento en el nivel competitivo de toda la cadena logística en Colombia.

La reducción de distancias entre las empresas aliadas y, la disminución de tiempo, y por ende, costos de almacenaje, son los objetivos primordiales de una plataforma logística bien organizada. Esto permite realizar una entrega mucho más oportuna de mercancías, generando valor agregado al servicio que este tipo de cadenas de abastecimiento ofrece y una mayor satisfacción de las necesidades logísticas, lo que trae como consecuencia un incremento en el nivel de competitividad de toda la cadena de abastecimiento.

La optimización de los espacios que permita un almacenamiento preciso, optimo, y una distribución eficaz de la mercancía, dentro o fuera de las bodegas, es fundamental para lograr su entrega oportuna y generar ese factor de diferenciación que destaca a una cadena de abastecimiento de otra; el cross-docking se ha convertido en una técnica implementada por muchas compañías en el mundo y es esencial para el buen funcionamiento de una plataforma logística, aunque implica una previa capacitación de la fuerza laboral por parte de los directivos de las compañías logísticas que lo implementen, así se podrán esperar los mejores resultados.

El almacenamiento y la distribución no son los únicos pilares que conforman las plataformas logísticas, a éstas también se tienen que integrar empresas dedicadas a la producción, etiquetado y ensamble, lo que hace de este modelo de negocio, una herramienta muy compleja y efectiva. Además se puede reducir el tiempo en los trámites de las operaciones, con la integración de entidades financieras, autoridad aduanera, papelerías, y demás terceros que sean indispensables en los procesos logísticos que la plataforma lleve a cabo.

La autoridad aduanera, que para el caso colombiano es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cumple funciones vitales en el comercio internacional, lo que la convierten en el eje central de una plataforma logística bien organizada, la cual tiene que instalar una oficina dentro del área geográfica de la plataforma, que facilite la interacción con agencias de aduanas para realizar la nacionalización de mercancías. De esta manera, al estar integrada, genera seguridad y confianza a las personas, naturales o jurídicas, que necesiten los servicios de este tipo de clústers, para la importación o exportación de bienes y/o servicios.

Sin embargo, la instalación de una plataforma logística requiere de un riguroso análisis previo, que permita obtener resultados contundentes mediante la comparación del sector logístico local, con el sector logístico de los países que implementen las plataformas logísticas más grandes y organizadas en el mundo. Esto permite una toma de decisiones más sensata y radical frente al cambio que la cadena de abastecimiento del país presenta, y se evita cometer errores que ya se vivieron en otros escenarios; de esta manera se minimiza el margen de error y disminuye el nivel de riesgo en que se incurriría durante el proceso de montaje de la plataforma logística.

La ubicación geográfica de las principales ciudades, en la región centro del país, hacen que el transporte terrestre interno sea un dolor de cabeza para aquellos empresarios que realizan operaciones de comercio internacional, debido al deterioro de la infraestructura vial y, al alto costo de los peajes, lo que incrementa el precio de los bienes para el consumidor final, haciendo menos competitiva la cadena de abastecimiento del país. En últimas, los empresarios tienen la opción de realizar el transporte interno vía aérea, lo que trae las mismas consecuencias negativas en términos de precios del servicio o producto final. Esta situación refleja la posición indiferente del Estado frente a la importancia de la logística para Colombia, y cómo se ve afectada por el mal estado de las vías.

Teniendo en cuenta el mejoramiento en infraestructura vial, y la reducción de distancias entre los entes que conforman la plataforma logística, cabe resaltar que éstas contribuyen con la preservación del medio ambiente, porque al haber una disminución en las distancias de traslado de mercancía vía terrestre, los automotores necesitan menos cantidad de combustible para transportar la carga de un lugar determinado a otro, y por ende, la emisión de gases que el vehículo genere se reduce significativamente. Además, el deterioro del vehículo es más

lento y el consumo, por ejemplo, de llantas y aceite para motor, se presenta en un periodo de tiempo más largo.

Por último, es necesario rescatar que, una plataforma logística es un mecanismo estratégico que genera valor agregado a los procesos logísticos de una nación. Es una oportunidad que las empresas, entidades financieras, organizaciones públicas, intermediarios y demás, tienen para generar sinergias que arrojen beneficios mutuos para la consecución de objetivos, en principio, particulares, que al final genera un solo beneficio a gran escala: el mejoramiento del nivel competitivo en términos logísticos, lo que hace mucho más atractivo al país para la inversión extranjera, impulsando los demás sectores económicos, que deja como resultado un crecimiento económico desde el primer momento en que se implemente en Colombia la instalación estratégica de una plataforma logística.

REFERENCIAS

AAPA-American Association of Port Authorities. (2011). *World Port Rankings – 2011.* En línea: http://aapa.files.cms-plus.com/PDFs/WORLD%20PORT%20RANKINGS%202011.pdf. Consultado: 12/Mayo/2014.

Almotairi, B. (2012). *Integrated Logistics Platform The context of the port relational exchanges and systematic integration.* En línea: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/155623.pdf. Chalmers University Of Technology, Department of Technology Management and Economics Consultado: 15/Abril/2014.

FEMIP-Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership. (2010). *A Euro-Mediterranean network of logistics platforms.* http://www.eib.europa.eu/attachments/country/logismed_en.pdf. Consultado: 27/Mayo/2014.

Ferreyra, J. (s.f.). *Plataformas Logísticas Como Modelo De Desarrollo.* En línea: http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-III-Simposio/Economia-Local-y-Desarrollo-Sustentable/PLATAFORMAS-LOGISTICAS.pdf. Consultado 23/Mayo/2014.

Fioravanti, R. (2013). Banco Interamericano de Desarrollo – BID. *Desarrollo del Sistema Nacional de Plataformas Logísticas de México*. En Línea: http://www.slideshare.net/gastoncedillo/plataformas-logsticas-mexico-bid-2013. Consultado: 26/Mayo/2014.

Hay, E. (Versión traducida al español, 2002). *Justo A Tiempo La Técnica Japonesa Que Genera Mayor Ventaja Competitiva.* Bogotá, Colombia. En Línea: http://books.google.es/books?id=5VC0cDA1ni8C&pg=PR2&dq=The+Just-In-Time+Breakthrough:+Implementing+The+New+Manufacturing+Basics&hl=es&sa=X&ei=l1-TU4Au8MyxBJCpgLAO&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=The%20Just-In-Time%20Breakthrough%3A%20Implementing%20The%20New%20Manufacturing%20Basics&f=false. Consultado: 07/Junio/2014.

ISU - Infrastructure Service Unit, CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011). *Logistics platforms as a pivotal element in competitiveness and sustainability - FAL Bulletin.* Desde http://www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/2/45812/FAL-302-WEB-ENG.pdf. Consultado: 29/Mayo/2014.

Leal, E. y Pérez, G. (2009). Comisión Econonómica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Plataformas Logísticas: Elementos Conceptuales Y Rol Del Sector Público.* En línea: http://www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/3/38123/FAL-274-WEB.pdf. Consultado: 22/mayo/2014.

Leonardi, J; McKinnon, A. y Palmer, A. (s.f.) *Guidance on measuring and reporting Greenhouse Gas (GHG) emissions from freight transport operations*. En línea: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/218574/ghg-freight-guide.pdf. Consultado: 12/mayo/2014.

Orjuela, J; Castro, O; y Suspes, E. (2005). *Operadores y plataformas logísticas.* Colombia. En Línea: http://www.aippyc.org/intranet/biblioteca_digital/recreacion3.pdf. Consultado 02/Junio/2014.

Pro-México, Inversión y Comercio. (2010). *Alianzas Estratégicas Una Herramienta De Competitividad Internacional.* http://comercio.promexico.gob.mx/work/models/comercio/Resource/61/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf. Consultado 04/Abril/2014.

Revista Dinero. (2013/Mayo/24). *En Colombia lo que hace falta es planeación.* Revista Dinero. En línea: http://www.dinero.com/pais/articulo/en-colombia-hace-falta-planeacion/176414. Consultado: 15/Mayo/2014.

Revista de Logística. (s.f.). *Los puertos marítimos colombianos se la juegan por la infraestructura.* LEGIS. En línea: http://www.revistadelogistica.com/Puertosmaritimoscolombianos_n1.asp. Consultado: 12/mayo/2014

Revista Portafolio. (2014/Enero/07). *Logística, el reto para los TLC que tiene Colombia*. Revista Portafolio*.* En línea: http://www.portafolio.co/negocios/logistica-colombia. Consultado 15/Mayo/2014.

Rodrigue, J. (2012). *The Benefits of Logistics Investments: Opportunities for Latin American and the Caribbean.* En línea: http://people.hofstra.edu/jean-paul_rodrigue/downloads/JP_Rodrigue_The_Benefits_of_Logistics_Investments_Final.pdf. Consultado: 05/Junio/2014.

Souza, F; Costa, W. y Gobbo, J. (2007). *Logistic platforms: proposal of an implantation methodology.* En línea: http://www.poms.org/conferences/poms2007/cdprogram/topics/full_length_papers_files/007-0185.pdf. Consultado: 09/Mayo/2014.

Spendolini, M. (1992) *The Benchmarking Book*. Nueva York, Estados Unidos. En línea: http://books.google.es/books?id=AKGjHXntJVsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Consultado: 09/Abril/2014.

Wakeam, J. (2003). *The Five Factors Of A Strategic Alliance.* Revista Ivey Business Journal (May/June 2003). En línea: http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-five-factors-of-a-strategic-alliance#.U6H6ovl5Mb8. Consultado: 19/Mayo/2014.

Zhengping, L; Cheng H; Wei H. y Chong C. (2012). *A Solution for Cross-Docking Operations Planning, Scheduling and Coordination.* En línea: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=0CHgQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.scirp.org%2Fjournal%2FPaperDownload.aspx%3FpaperID%3D19171&ei=XO-hU5rFFLXfsATKm4GADw&usg=AFQjCNERAmn8AP0hD2_7uDv45_D84oJ8FA&sig2=ReqP6Hu_bVYIHsBMAFkudg. Consultado: 09/mayo/2014.